

人的資本可視化指針（改訂版）（案）への意見

令和8年2月10日

No.	対象文書	該当箇所	意見内容・理由
1	別紙	p.2 本資料の位置づけ	<p>本資料は、「国際的な開示基準における経営戦略と人材戦略の関係性や、経営戦略・人材戦略と国際的に開示が求められる4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）の関係を整理」し、そのうえで、「4つの要素に具体的に記載すべき事項について考え方を整理（関連資料 p.5）」したものであり、国際基準への適合を目指して高度な開示を行うプライム市場の上場企業等にとっては有用な指針であると理解する。</p> <p>しかし、中堅・中小企業やグロース市場の上場企業にとっては、明日・来月の現場改善に直結する現状の可視化がまずは急務であり、本資料が要請する高度な開示の枠組みは実務上のハードルが高く、活用が困難な面もあると思料する。As-Is（現状）から To-Be（あるべき姿）への整合を図るため、まず何から測定し、着手すべきかという導入の視点（First Step）及びより具体的かつ基礎的な測定手法も併せて提示いただきたい。</p> <p>また、本資料は「規範性を有しておらずチェックリスト、開示のテンプレートとして利用されることを意図していない（別紙 p.2）」ことが明記されている点は評価するが、投資家との対話の現場等において事実上の義務として扱われる懸念もある。大企業にとっても詳細な分類・分析が求められる内容となっていることを踏まえ、本資料があくまで参照可能なガイドラインであり、各社の独自性が優先されるべき旨、投資家や監査人を含む関係者へ周知徹底いただきたい。</p>
2	別紙	p.4-17 第1部 経営戦略と人材戦略の連動	<p>人的資本の可視化は、投資家向けの情報開示にとどまらず、従業員個人のメリットと行動変容に直結するものであるべき。例えば、「ジョブごとの報酬」と「当該ジョブに必要なスキル」をセットで可視化し、個人に焦点を当てた人材戦略へと深化させることで、従業員はどのスキルを磨けば収入が上がるかを明確に把握できるようになり、自律的なリスクリング（キャリアオーナーシップ）が加速することが期待される。個人の成長（スキルアップ・収入増）と企業の収益向上が</p>

			同期するサイクルの確立こそが、人的資本経営を稼ぐための経営へと昇華させるエンジンであると考え。
3	別紙	p.42-50 第2部 4つの要素に従った開示 (3) リスク管理	人的資本可視化指針（2022年8月公表、以下旧指針）では、価値向上の観点とリスクマネジメントの観点が両輪として重視されており、特に旧指針28ページ掲載の「開示事項の階層図」は人的資本を攻めと守りの双方から整理する上で、多くの企業にとって有用な指針であったと思料する。一方、本資料は国際基準との整合性を重視するあまり、リスク管理の側面が強調されすぎているように見受けられる。日本企業の強みである現場力や改善活動が、いかにして競争優位の源泉となり、PBR（企業価値）向上に結びつくのかというポジティブな価値創造ストーリーを可視化する観点を、旧指針から本資料への移行において明確に維持・強化すべき。
4	別紙	p.51-58 第2部 4つの要素に従った開示 (4) 指標と目標	本資料では「独自性のある指標」の選択を推奨しているものの、具体的にどのような指標が企業価値の向上に資するかについての指針が不十分である。人的資本経営の実効性を高め、現場での改善サイクル（PDCA）を回すためには、戦略（上流/To-Be）からの落とし込みだけでなく、現場（下流/As-is）からの積み上げとの整合性も不可欠である。ESGスコアの普及とともにESG投資が拡大し、ISO 30414の普及とともにデータドリブン経営が加速した過去の実例が示す通り、可視化ツールは企業の行動変容を促す強力なインセンティブとなりうることから、KPIの具体的カタログや、無形資産可視化ツールのような実務的なガイドを充実させるべき。 また、旧指針7ページに示された「ステップ・バイ・ステップでの開示」の考え方は、多くの企業の共感を得られた現実的なアプローチであると思料する。したがって、今回の改訂においても当該視座を明確に維持・追記すべき。
5	別紙	全般的な意見	本資料は、価値創造モデルにおけるインプット（投資額や研修時間等）の網羅性は高いものの、それらが最終的にどのようなアウトカム（付加価値、利益率向上、イノベーション等）に繋がったのかをセットで可視化する指針や手法が不十分であるように見受けられる。単なる教育研修費や時間の開示だけでは、それが企業の付

			<p>加価値にどうつながったかが見えず、投資家にとっても説得力のある開示となりえない。</p> <p>したがって、人的資本投資が最終的にキャッシュフローや企業価値向上にどう貢献したかという因果パスや、転換率（コンバージョンレート）等の視点を明確に盛り込むべき。</p>
--	--	--	--

以 上